

**Interview – Der Unternehmensberater Carl-Dietrich Sander über Faustregeln für erfolgreiche Kreditgespräche**

# Selbstbewusst zur Bank

**Gute Vorbereitung** auf ein Kreditgespräch ist die halbe Miete. Wer gut vorbereitet ist, kann selbstbewusst auftreten und die Bank viel leichter überzeugen. Das meint Berater Carl-Dietrich Sander aus Neuss (D), der kürzlich auf Einladung des LVH in Bozen referierte.

**SWZ:** Herr Sander, viele Südtiroler Unternehmen – und nicht nur Südtiroler Unternehmen – klagen derzeit über knauserige Banken bei der Kreditvergabe. Teilen Sie diese Feststellung?

**Carl-Dietrich Sander:** Die Banken sind sicher risikobewusster geworden, wenn man es positiv ausdrücken will. Man könnte aber auch sagen, sie sind risikoscheuer geworden. Sie schauen sehr viel genauer hin, wem sie wie viel Kredit zu welchen Konditionen geben wollen.

**Die Banken behaupten ihrerseits, die Unternehmen müssten sich besser auf Finanzierungsgespräche vorbereiten.**

Das stimmt. Ein Unternehmer „kauft“ – wenn ich das mal so sagen darf – Kredite ja genauso ein wie Materialien. Dabei fällt auf, dass sich Mittelständler auf Gespräche mit ihren Hauptlieferanten relativ sorgfältig vorbereiten, während bei Gesprächen mit der Bank irgendwie das Bewusstsein fehlt, dass auch dort Vorbereitung sinnvoll ist. Das führt dazu, dass die Unternehmer mit ungenügenden Unterlagen zur Bank gehen, die Bank Nachreichungen fordert und sich der Kredit-



Carl-Dietrich Sander

entscheidungsprozess auf diese Weise verzögert. Außerdem fließt die Art, wie der Unternehmer sein Vorhaben präsentiert, ja auch in die Bewertung ein. Ich halte es für entscheidend, gut vorbereitet in Bankgespräche zu ge-

hen und eventuell die Bank auch vorher zu fragen, welche Unterlagen sie benötigt, um sie vor dem Gespräch hinschicken bzw. spätestens beim Gespräch dann vollständig vorweisen zu können.

**Nun könnte man ins Feld führen, kleine Unternehmen seien da einfach überfordert.**

Ich halte dagegen, dass der Unternehmer die Unterlagen, die die Bank verlangt, erstmal für sich selber braucht, um das Unternehmen zielorientiert zu führen. Es ist natürlich eine Tatsache, dass viele kleinere Betriebe sehr stark „aus dem Bauch heraus“ geführt werden – und das auch sehr erfolgreich. Dann heißt es: „Ich muss das nur für die Bank machen.“ Wenn sich ein Unternehmer also überfordert fühlt, kann er einen externen Berater beauftragen. Klappt es mit dem Kredit, ist das gut angelegtes Geld.

**Gibt es Faustregeln, wie ein Unternehmen beim Gespräch mit der Bank erfolgreicher sein kann?**

Die erste Faustregel lautet Vorbereitung, ganz klar. Wenn das erledigt ist, kann der Unternehmer selbstbewusst ins Gespräch gehen. Das Problem ist

nämlich, dass die Unternehmer meistens wissen, kaufmännisch vielleicht nicht ganz so gut dazustehen, und daher schon unsicher ins Bankgespräch gehen. Das ist für das Ergebnis gar nicht gut. Wenn ich gut vorbereitet bin, dann weiß ich auch, mit welchen Zielen ich ins Gespräch gehe, ich kann diese Ziele überzeugend darlegen und den Gesprächsprozess mit Blick auf die Ziele bewusst steuern. In der Praxis ist es meistens so, dass der Banker die Fragen stellt und der Unternehmer antwortet oder versucht zu antworten. Das ist verhandlungspsychologisch eine denkbar schlechte Voraussetzung, denn wer fragt, der führt.

**Daraus folgt: Bei Bankgesprächen spielen die sogenannten „Soft facts“ mindestens eine genauso wichtige Rolle wie die nackten Zahlen.**

Zunehmend, ja. Die Zahlen zeigen immer nur die Vergangenheit. Die Bank muss bei einem Kreditwunsch aber beurteilen, ob der Kunde in Zukunft wahrscheinlich in der Lage sein wird, den Kredit zurückzuzahlen. Da stellen die Zahlen eine Basis dar. Aber die Bank muss auch den Eindruck gewinnen, dass der Unternehmer seinen Markt, seine Zukunftsperspektiven, seine Zie-

le und seine Zahlen kennt. Das wird bewertet, keine Frage.

**Allerdings wird sich die Bank kaum umstimmen lassen, wenn sie die nackten Zahlen nicht überzeugen.**

Vor ein paar Jahren konnte man schlechte Zahlen noch durch gute Sicherheiten kompensieren. Heute wissen die Banken, dass eine vermeintlich gute Sicherheit nichts wert ist, wenn sie sich nicht verwerten lässt. In diesem Zusammenhang kann eine weitere gute Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss eines Bankgesprächs sein, dass der Unternehmer weiß, wie Kreditentscheidungen in der Bank funktionieren. Meistens machen sich die Unternehmer zu wenige Gedanken, wie eine solche Entscheidung abläuft. Den Unternehmern muss bewusst sein, dass da vor ihnen Menschen sitzen, die sie vielleicht nicht kennen und die allein aufgrund der Informationen entscheiden müssen, die sie in diesem Moment erhalten.

Interview: Christian Pfeifer

## Info

### LVH-Tagung

„Der Kreditklemme erfolgreich begegnen“ lautete das hochaktuelle Thema einer Fachtagung des Landesverbandes der Handwerker (LVH), bei der vergangenen Donnerstagabend Carl-Dietrich Sander referierte (siehe Interview). Während Sander aufzeigte, wie Kleinunternehmen erfolgreich mit Banken verhandeln können, erläuterte Finanzberater Norbert Rechenmacher die „Realität Südtirol“ und zeigte LVH-Direktor Hanspeter Munter auf, wie Unternehmen ihre Kreditwürdigkeit verbessern können.